

Führungskompetenz

So vernichtend urteilen Deutschlands Angestellte über ihre Chefs

Motivierend, positiv, unterstützend: Chefs, die auf das Urteil ihrer Mitarbeiter Wert legen, sollten sich als Trainer verstehen. Dem coachenden Führungsstil billigten Angestellte die höchste Führungskompetenz zu.

Autor: Impulse

Quelle: Online 28.04.2016 13.30

http://www.xing-news.com/reader/news/articles/267633?newsletter_id=12862&xng_share_origin=email

Deutschlands Angestellte sehen ihre Vorgesetzten extrem kritisch: Einer aktuellen Studie zufolge gilt das sowohl fürs Fachliche, als auch fürs Menschliche. Nur ein Führungsstil schneidet besser ab.

Fachlich inkompetent, menschlich überfordert: Viele Mitarbeiter in Deutschland halten nicht besonders viel von ihren Chefs. Zu diesem Ergebnis kommt die repräsentative Studie „Emotionale Führung am Arbeitsplatz“ der Personalberatung Rochus Mummert. Gerade einmal 37 Prozent der Angestellten bezeichneten ihren direkten Vorgesetzten als „fachlich für den Job geeignet“.

Nicht kritikfähig und nicht wertschätzend genug

Und nicht nur das: Nur knapp jeder Dritte hält seinen Chef für charakterlich qualifiziert. Zwei Drittel der Befragten beklagen, dass ihr Vorgesetzter ihre Leistung nicht anerkenne und bei Problemen nicht genug ansprechbar sei.

Den größten Nachholbedarf sehen die Angestellten, wenn es um Personalentwicklung und um Kritikfähigkeit geht: Vier von fünf Befragten fühlen sich von ihren Chefs in ihrem beruflichen Fortkommen nicht gefördert, ebenso viele bemängeln, ihre Vorgesetzten könnten nicht gut mit Kritik umgehen.

Am beliebtesten: der coachende Chef

Am besten kamen Chefs von Firmen weg, in denen insgesamt ein coachender Führungsstil herrscht. In diesen Unternehmen halten 59 Prozent der Angestellten ihren Vorgesetzten uneingeschränkt für fachlich geeignet und etwa jeder zweite (49 Prozent) für charakterlich absolut geeignet. 52 Prozent der Mitarbeiter bescheinigen ihrem Chef darüber hinaus, bei Problemen wirklich immer ansprechbar zu sein.

„Der bei den Arbeitnehmern beliebteste und qualifizierteste Vorgesetzten-Typ ist in deutschen Betrieben leider unterrepräsentiert. Nicht einmal jeder vierte Beschäftigte arbeitet bei einem Unternehmen, in dem Coaching an erste Stelle steht“, sagt Hans Schlipat von Rochus Mummert. „Dabei hat nur ein emphatischer Manager nach Art eines Trainers das Potenzial, jeden Arbeitnehmer und damit den Erfolg des gesamten Betriebs langfristig positiv zu beeinflussen. Er handelt authentisch und holt den Einzelnen auch emotional dort ab, wo dieser gerade steht.“

In einem Punkt herrscht aber auch bei vielen fortschrittlichen Führungskräften noch Nachholbedarf, wie die Studie zeigt: Nur ein knappes Drittel der Befragten aus Unternehmen mit einer coachenden Führungskultur meint, ihr Chef könne gut mit Kritik umgehen. Dabei sollte jeder Manager in der Lage sein, das eigene Handeln zu hinterfragen und berechnete Kritik anzunehmen.

Befehlend, demokratisch oder eher coachend: Welchen Führungsstil haben Sie?

Führungsstile

Befehlend, demokratisch oder eher coachend: Es gibt verschiedene Führungsstile, die je nach Team und Situation passen - oder auch nicht. Was für einen emotionalen Führungsstil haben Sie?

„Tun Sie einfach, was ich Ihnen sage!“ oder „Was halten Sie von dem Plan?“ – welchen dieser Sätze sagen Sie häufiger zu Ihren Mitarbeitern?

Den ersten? Dann pflegen Sie möglicherweise einen befehlenden Führungsstil – und damit längst nicht allein. 24 Prozent der Arbeitnehmer geben an, dass ihr Chef einen befehlenden Stil benutzt. Das ist ein Ergebnis der repräsentativen Studie [„Emotionale Führung am Arbeitsplatz“](#) der Personalberatung Rochus Mummert. Erst an zweiter Stelle folgt mit 23 Prozent eine coachende Art des Führens, bei der Mitarbeiter individuell gefördert und Aufgaben sinnvoll delegiert werden. Es folgen ein fordernder (16 %), ein visionärer (15 %), ein demokratischer (13 %) und ein gefühlsorientierter Stil (10 %).

Die Wünsche der Arbeitnehmer sehen allerdings etwas anders aus: Während sich die Mehrheit der Arbeitnehmer einen coachenden Chef wünscht (46 %), wollen nur drei Prozent einen befehlenden Chef haben. Einen gefühlsorientierten Chef wünschen sich 18 Prozent der Arbeitnehmer, einen demokratischen 12 Prozent, einen visionären 11 Prozent und einen fordernden Chef 10 Prozent der befragten Arbeitnehmer.

Emotionale Führung – es kommt auf die Situation an

Die verschiedenen Führungsstile, die in der Studie erhoben wurden, bauen auf dem Konzept der *Emotionalen Führung* des amerikanischen Psychologen Daniel Goleman auf. Er geht von den sechs verschiedenen Führungsstilen visionär, coachend, gefühlsorientiert, demokratisch, fordernd und befehlend aus.

Entscheidend ist für Goleman allerdings, dass es nicht einen oder zwei gute Führungsstile gibt, sondern alle Stile ihre Berechtigung haben – es kommt immer auf die jeweilige Situation an. So kann beispielsweise in Krisenphasen ein befehlender Stil der einzig richtige Weg sein.

Es ist aber wichtig, sich als Chef bewusst zu machen, welche Wirkung die verschiedenen Stile haben und welcher Führungsstil gerade angebracht ist. Vier der sechs Führungsstile von Goleman erzeugen Resonanz (d.h. eine positive Stimmung) – zwei erzeugen Dissonanz (d.h. eine negative Stimmung).

Die sechs Führungsstile nach Goleman

Visionär: Visionäre Chefs geben ihrem Team eine Richtung – ein Ziel vor, lassen den Mitarbeitern aber Freiraum, ihren Weg dorthin selbst zu finden. Die gemeinsamen Ziele und Visionen stärken den Teamgeist, schaffen ein Zusammengehörigkeitsgefühl und ein positives Betriebsklima. Der visionäre Stil eignet sich beispielsweise, wenn größere Änderungen im Unternehmen bevorstehen oder eine klare Richtung gebraucht wird.

Coachend: Der coachende Führungsstil konzentriert sich weniger auf das gesamte Team und mehr auf die individuellen Stärken der einzelnen Mitglieder. Coachende Chefs bauen durch persönliche Gespräche enge Beziehungen zu Mitarbeitern auf und zeigen ihnen ihr Potenzial auf. Chefs können so das Beste aus ihren Mitarbeitern herausholen und schaffen ein positives und motivierendes Umfeld. Besonders im Leistungssport wird häufig mit dem coachenden Führungsstil gearbeitet.

Gefühlsorientiert: Chefs, die den gefühlsorientierten Stil anwenden, gehen offen mit Gefühlen im Team um und legen den Fokus auf die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter. Durch Vertrauen und Respekt werden im Team positive Beziehungen geschaffen – Teamgefühl und Motivation steigen so. Der gefühlsorientierte Stil kann angewendet werden, wenn es Verstimmungen im Team gibt oder die Beziehung zwischen den Mitarbeitern gestärkt werden soll. Er lässt sich gut mit anderen Führungsstilen verknüpfen.

Demokratisch: Der demokratische Stil bindet das Team in Entscheidungsprozesse mit ein. Probleme werden gemeinsam diskutiert und die Stärken der Gruppe genutzt, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Ein weiterer Vorteil: Entscheidungen, die aus dem Team kommen, werden häufig eher akzeptiert und verstanden. Wird der demokratische Stil jedoch übertrieben, kann dies zu Ziellosigkeit führen. In manchen Situationen müssen Chefs selbst Entscheidungen treffen.

Fordernd: Ein Chef, der einen fordernden Stil verfolgt, erwartet von seinem Team eine hohe Leistungsbereitschaft und übt einen gewissen Druck aus. Er steckt hohe Ziele und ist nur mit den besten Ergebnissen zufrieden. In manchen Situationen (beispielsweise kurz vor dem Abschluss eines großen Projekts) können Chefs so Höchstleistungen aus ihrem Team holen. Übt ein Chef allerdings auf Dauer zu viel Druck aus,

kann es passieren, dass sich die Mitarbeiter überfordert fühlen. Das ist schlecht für [Motivation](#) und Leistungsbereitschaft.

Befehlend: Der befehlende Chef gibt seinem Team Anweisungen, die befolgt und nicht hinterfragt werden sollen. Er behält gerne die Kontrolle und gibt kaum Aufgaben ab. Damit der befehlende Stil nicht zu einem schlechten Klima und Unzufriedenheit im Team führt, braucht der Chef viel Erfahrung. In Not- und Krisensituationen kann der befehlende Führungsstil auch zu guten Ergebnissen führen – beispielsweise bei einer schwierigen Herzoperation. In einer solchen Situation muss der Chef sein Team unter voller Kontrolle haben – jeder am OP-Tisch muss den Anweisungen folgen, ohne jede Entscheidung zu hinterfragen.